

連載

# 中小規模（200室以下）ホテルGM養成講座

## 第2回 大型ホテル、外資系ホテルの経営、運営手法をマネするな

マスト・インターナショナル(株)代表取締役社長 湯浅 太

全国各地に存在する中小規模総合ホテルは今、どこも苦戦を強いられている。大型ホテルでもバジェット型ホテルでもなく、料飲施設や宴会場を持つ中小規模総合ホテルは、自らの姿を見直し、独自の戦略を採らなければならぬ。そのために、GM(総支配人)をはじめとする各部門長はどのようなことを考え、どのように行動すべきか。そのヒントをさまざまな事例をもとに分かりやすく紹介する。

### 今週のサマリー

- 大型・外資系ホテルの運営手法を導入したところで経営課題は解決しない
- 中小ホテルの規模・構造にマッチした収益確保、そのための経営手法が必要
- 中小ホテルにとって部門別収支フォーム作成がユニフォーム会計システムの代替策
- 運営手法を大型ホテルに学び、自分たちの運営形態・規模に合わせた手法を確立させる

全24回 毎月13週号掲載

中小ホテル独自の運営手法を人  
モノ金の規模と収益構造が違う

ホテル経営や運営のノウハウを学ぶ人々には、大型総合ホテルや外資系ホテルのオペレーションシステムを手本にする人が多い。確かに考え方としては、大型総合ホテルや外資系ホテルの経営手法、いわばグローバルスタンダードを学ぶことはホテル経営者であつても第一線で働く現場のホテルマンにとつては当然、必要なことである。

また、今日のような競争と時代の変化において、生き残りをかけて頭を抱える経営者は多いことだろう。大手ホテルが実践している運営、経営手法にはその悩みを解決してくれる何かがあると信じ、経営戦略に生かそうと考える

のは当然のことであろう。

しかし、実際に中小規模のホテルの運営においてその手法をそのまま取り入れ実践してみたところ、経営的課題が解決するとは言い難い。それはなぜなのか、一言で言えば、経営資源となる人、モノ、金の規模と収益構造が異なるためである。前回の連載でも述べたが、大型総合ホテルともバジェット型とも異なった中小ホテルの規模・構造にマッチした収益確保、そのための運営、経営手法が必要なのである。

アメリカでは大型コンベンションホテルは当然のこと、チェーン型・バジェット型など、ホテルのタイプ別に運営手法が確立されマニュアル化されている。よってホテル幹部を目指す人々は、長年蓄積されたこのホテル経営・運営ロジックを体

系的に学ぶことができる。

一方、日本ではどうだろうか。中小規模ホテルのオペレーションマニュアルはかろうじて存在するが、それはあくまでも部門ごとの接客、業務マニュアルにしか過ぎない。収益確保を目的とした運営、経営マニュアルは存在しない。そこで大型・バジェット型ホテル運営手法を学ぶために、人々は外資系のマニュアルから学ぶことになる。だが、ここで注意しなければならぬのは、アメリカと日本とは当然ながらその国の背景や文化に違いがあるということだ。それを理解せずアメリカのホテルシステムを導入することは危険を伴うことを十分理解しなければならぬ。

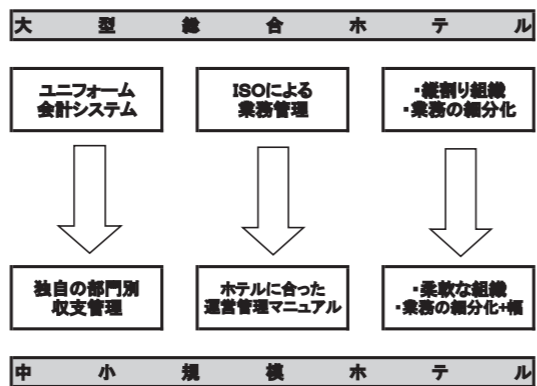
現場教育について言えば大型総合ホテルには人事部に教育トレーナーや教育担当が存在するが、中

小規模ホテルでは潤沢な教育コストをかけることが困難なため、スタッフは勉強する機会を自ら探さなければならぬ。

しかし、自学しようともホテルの経営・運営に関する教科書すら存在しない上に仕事に追われてそんな時間さえ作ることは困難である。こうなると必然的に大規模総合ホテルのスタンダードをマネすることになるのだが、ここにホテル経営を失敗に導く危険が潜んでいるのである。

ここからは分かりやすい具体例として会計管理に目を向けて比較してみることにする。

ユニフォームシステムを中小規模ホテルで管理する必要があるのか  
会計システムにおいて世界各国



どのホテルにでも共通するユニフォームシステムが存在する。ユニフォームシステムとは、売り上げ、経費項目など決められた会計基準で処理される。また共通のフォームで全体的収支、部門別収支がされる。

これによりホテルの収支状況を比較することが容易にでき、ホテルを買収、売却する際やホテル経営状況を評価するのに役立つ。しかし、中小規模のホテルの現状では、売り上げや経費は部門別に管理されず一般企業の収支に近い財務会計をベースとした会計管理が行なわれているケースが多い。これは本業とは別事業としてホテルを所有、経営するオーナーが本業に合わせた会計をしているためである。しかしこれでは財務的な経営判断はできたとしても、ホテルの運営、経営分析、戦略を立てることは難しい。さらに、ユニフォームシステム導入に伴わないホテルシステムも導入しなければならず、ホテルの規模に合わせて

カスタマイズも必要となる。ここでは投資額が上がるばかりだ。このようにユニフォームシステム導入を比較してみても中小規模ホテルにとつては、メリットを享受できるどころか、費用や手間がかかるばかりということが分かる。

ただしこれはホテルの規模だけをとらえた場合の問題である。部門別収支によって細かな売上管理、原価、経費管理を行えば、緻密な運営や経営分析を可能にする。綿密な管理会計を行なうとこそ企業は強い経営体質になるのだ。中小規模ホテルにおいて緻密な運営、経営を行なうためには、ユニフォーム会計システムの考え方を生かしつつ部門別収支スタンダードを構築することである。

ユニフォームシステムに似たケースにISO取得がある。マニュアル作りといった面では中小ホテルにも適しているがコスト負担が大きい。その割にISO取得を推進する中小ホテルが多いのは、一時期、外資系ホテルがこぞってISOを導入し名刺にISOマークをつけることがステイタスだった時代の影響だろう。

さて、大手のホテルでは企業イメージの向上や顧客に与える安心感をメリットに取得されるISO

だが、導入には数百万のコストがかかる。さらに審査に対応するには、詳細なマニュアルや帳票類をそろえるために相当数のスタッフと時間を拘束される。運営の効率化を目指す中小規模ホテルにとつてこのリスクを負担してまで取得が必要なのか今一度考察するべきである。ISO基準はホテル運営ノウハウを確立している経営者からみれば、当たり前のマニュアル作成や業務遂行確認にしか過ぎない。最終的な審査を外部の人間が行なっているだけのものである。審査にパスするため、審査日間際になってまとめ書類に押印するなど非効率さきわまりない。独自のホテル運営マニュアルや基準を確立していれば、取得する必要などないのである。当たり前のことを自信を持ってやれば済むことなのである。

### 中小ホテルこそ 緻密なおペレレーションが必要

財務会計と同様オペレーションにおいても、大型総合ホテルでは部門毎に縦割りされ、業務分担任は細分化されている。しかし中小規模のホテルが利益効率を上げるために、緻密なおペレレーションの実現が不可欠だ。大型総合ホテル

のような縦割りの組織ではなく、部門を横割りし一人何役も兼務するような柔軟で小回りが利くオペレーションが必要なのである。大型総合ホテルではハードも大きく売り上げ規模も中小規模のホテルと比べて格段に多い。例えばレストランの規模にしても、中小規模であると70席くらいのもんだが、大型総合ホテルとなると200席300席は当たり前となる。こうなると業務を細分化しなければ、多くのお客さまのオーダーをとり、待たせずに料理を提供し、一円のミスもなく会計を終えるといった一連のサービスを問題なく提供することはできない。大型ホテルにおいては必要があつて業務は細分化されているが、中小ホテルの場合はかえって運営効率の低下を招いてしまう。中小規模ホテルでは業務を細分化した上で、さらに担当業務の幅を広げなければ顧客満足を持続した運営の効率化は図れない。

このように大型総合ホテルの運営手法が必ずしも中小規模のホテルにとつてベストというわけではないことを理解していただきたい。メリットを得るためにはそのホテルの形態・規模に合わせた経営・運営手法を自分たちの手で確立することが必要なのである。



湯浅太氏のプロフィール  
ゆあき ひとし。1968年10月横浜市生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒業。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパルシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役役に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ベンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル(株)を設立。代表取締役役に就任。  
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202